

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské prezenční studium

2008 – 2011

Lukáš Miklošín

Průzkum firemní kultury

Organizational culture survey

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2011

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval zcela samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

(datum)

(podpis autora)

Abstrakt

Hlavním motivem této práce je problematika firemní kultury, je zde nastíněn její vývoj a význam pro fungování organizace. Práce se dále věnuje se jednotlivým složkám firemní kultury a představuje některé koncepty typologií, které slouží k jejich diagnostice. V dalších částech hledá souvislosti mezi firemní kulturou a výkonností organizace, zabývá se procesem změny firemní kultury a snaží se popsat postup úspěšné realizace těchto změn. Cílem této práce je využít teoretických znalostí problematiky, konfrontovat je s realitou prostřednictvím empirického šetření v konkrétním podniku a informovat o závěrech tohoto šetření.

Klíčová slova

Firemní kultura, prvky firemní kultury, kulturní typologie, organizační výkonnost, změna firemní kultury, empirické šetření

Abstract

The main motive of this work is the issue of organizational culture, here is outlined its development and importance for the functioning of the organization. The work also deals with the individual elements of organizational culture and introduces some concepts of typologies that are used for their diagnosis. In other parts this work seeks links between organizational culture and performance of the organization, deals with the process of changing organizational culture and tries to describe the process of successful implementation of these changes. The aim of this work is to use theoretical knowledge, confront them with reality through empirical investigation in a particular company and notify of the findings of the investigation.

Keywords

Organizational culture, organizational culture elements, cultural typologies, organizational efficiency, organizational culture change, empirical investigation

Obsah:

0 Úvod.....	5
1 Definice pojmu firemní kultura.....	6
2 Vznik, vývoj a význam firemní kultury	8
3 Struktura firemní kultury.....	10
3.1 Prvky firemní kultury	11
4 Typy firemní kultury	15
4.1 Typologie se vztahem k organizační struktuře.....	16
4.2 Typologie se vztahem k prostředí organizace	17
4.3 Typologie ve vztahu k chování organizace	19
4.4 Další typologie firemní kultury	21
5 Vztah kultury a výkonnosti	23
5.1 Hledání vztahu mezi kulturou a výkonností.....	23
5.2 Vliv síly a obsahu kultury na výkonnost organizace.....	24
5.2.1 Participativní kultury jako determinanty výkonnosti	25
5.2.2 Kontextuálně vhodné kultury jako determinanty výkonnosti	26
5.2.3 Adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti.....	27
5.2.4 Manažerské praktiky jako determinanty výkonnosti	27
6 Kultura a změna	28
6.1 Postup změny firemní kultury	28
7 Empirické šetření.....	34
7.1 Popis zkoumané společnosti.....	34
7.2 Charakteristika šetření.....	35
7.2.1 Formulace výzkumného přístupu	36
7.2.2 Fáze výzkumu	37
7.2.3 Strategie analýzy dat	37
7.3 Realizace šetření.....	38
7.4 Analýza a interpretace informací	38
7.5 Shrnutí a závěry.....	42
8 Závěr.....	44
9 Soupis bibliografických citací	45

0 Úvod

Tato bakalářská práce pojednává o fenoménu firemní kultury, který je v současné době považován za jeden z nejvýznamnějších faktorů úspěšnosti organizací. Určuje jejich vnitřní identitu, odlišuje je od ostatních a zajišťuje jim konkurenceschopnost.

Práce si klade za cíl seznámit čtenáře s některými vybranými problémy teorie firemní kultury s využitím nejnovějších zdrojů a poznatků v této oblasti a představit jeden ze způsobů jejího zkoumání v praxi.

Toto téma jsem si zvolil z důvodu mého zájmu o organizační chování a management, pro jeho aktuálnost a atraktivitu, ale také ze zvědavosti, co všechno se pod tímto širokým pojmem ukrývá. Zároveň jsem projevil zájem prozkoumat prostředí některé z firem a nahlédnout do způsobu chování a jednání lidí v rámci běžného provozu.

Práce je členěna na osm kapitol, z nichž prvních sedm je věnováno teoretickému rozboru problematiky. Jelikož ohledně firemní kultury neexistuje jednotné vymezení, pokusím se definovat tento pojem z různých hledisek. Poté se zaměřím na historii a vývoj chápání koncepce firemní kultury a její význam z hlediska organizačního působení. V další části se podrobněji věnuji struktuře firemní kultury z pohledu různých koncepcí a charakterizují jednotlivé prvky tvořící její obsah. Představím také různě pojaté typologie, které slouží jako diagnostický nástroj pro posuzování firem. Jelikož většina společností dnes existuje s účelem dosahování zisku, snažím se také hledat vztahy mezi firemní kulturou a efektivitou podniku. V dnešní době se pohybujeme ve značně proměnlivém prostředí, na firmy působí řada vnitřních a vnějších vlivů. Je nezbytné, aby společnosti dokázaly včas reagovat na změny a přizpůsobily se jim. Z tohoto důvodu věnuji jednu kapitolu procesu změny firemní kultury. V poslední části této práce popíšu přípravu a průběh empirického šetření kvalitativního charakteru, které jsem uskutečnil ve výrobní společnosti působící na českém trhu.

Na závěr bych rád poděkoval především paní PhDr. Michaela Tureckiové, CSc. za užitečné rady a pomoc při vypracování této práce.

1 Definice pojmu firemní kultura

Při snaze vyjádřit obsah pojmu firemní kultura se musíme nejprve zaměřit na samotný termín kultura. Ten byl různými autory zabývajícími se společenskými vědami mnohokrát definován, ale ve své komplexnosti a abstraktnosti stále není jednoznačně vymezen. Dovolím si začít netradiční formou, umělečtějším vyjádřením, konkrétně citátem, odbornými definicemi se budu zabývat později. Paustofskyij se ke kultuře vyjádřil takto: „Srdce, fantazie a rozum – to je půda, z níž se rodí to, co nazýváme kulturou“ (Plachetka, 1996, s. 111).

Nahlédneme-li do historie tohoto pojmu, zjišťujeme, že slovem kultura (*cole*, resp. *colere*, tedy „co je pěstováno“) se původně skutečně označovalo obdělávání půdy nebo pěstování užitkových plodin. Cicero nazval už v roce 45 př. n. l. tehdejší filozofii kulturou ducha, čímž odstartoval etapu pojmání kultury jako lidské vzdělanosti (Soukup, 2000, s. 13). Dnes je však kultura z hlediska společenských věd chápána široce a zahrnuje vše, co se člověk musí v průběhu života naučit, o co musí pečovat, co musí sdílet a předat další generaci. „Kulturu tvoří hodnoty, k nimž se lidé hlásí, normy, které dodržují a hmotné statky, které vytvářejí“ (Giddens, 1999, s. 31). Toto sociologické pojetí se významově blíží charakteru firemní kultury, kterou budu níže popisovat.

V česky psané literatuře se setkáme s pojmy firemní kultura, kultura organizace či podniková kultura. Tyto názvy většinou bývají významově chápány identicky, tímto způsobem je budu ve své práci používat také. V zahraniční literatuře se setkáváme také s různými pojmy (*organizational culture* nebo *corporate culture*), jež označují tentýž fenomén. Já jsem pro svou práci zvolil název firemní kultura, protože jejím hlavním cílem je průzkum výrobního podniku, konkrétně společnosti s ručením omezeným.

Historie pojmu firemní kultura sahá do šedesátých let dvacátého století (o některých jejích aspektech se psalo již dříve), ale zájem o její problematiku propukl masivně až v letech osmdesátých, zejména v souvislosti s publikací Peterse a Watermana „In search of excellence“ z roku 1982, kde autoři poukázali na určité aspekty kultury, kterými nejlepší firmy převyšovaly svou konkurenci. V těchto letech se předpokládalo, že propracovaný systém

sdílených firemních hodnot má pozitivní vliv na výkonnost organizace. Další autoři, Deal a Kennedy se zase inspirovali u japonských kultur a tvrdili, že silné kultury budou posilovat neformální pravidla v organizaci a budou mít motivující vliv na zaměstnance (Brooks, 2003, s. 225-226). V těchto letech tedy odstartoval velký zájem o tuto problematiku mezi manažery v praxi i v oblasti teorie managementu a ten trvá dodnes.

Definice pojmu organizační kultura mají často charakter výčtu jejich prvků. „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávané práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 1999, s. 257). Existuje mnoho podobných definic, uvádím ještě definici Dědiny a Odcházela (2007, s. 221): „Je to tedy soubor názorů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a navenek se projevují v chování členů organizace. Je určitým obrazem toho, jak společnost vnímají její obchodní partneři a širší veřejnost“. Zatímco Armstrongova definice se týká pouze dění uvnitř organizace, Dědina s Odcházelem zdůrazňují také obraz organizace směrem ven.

S odlišným pojetím přichází Hofstede (1999, s. 6), který označuje kulturu jako „software mysli“, který je součástí „mentálního programování“ a organizační kulturu potom chápe jako „kolektivní programování mysli, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých“.

2 Vznik, vývoj a význam firemní kultury

Firemní kultura vzniká a formuje se učením a přijímáním hodnot, norem, postojů a dalších kulturních prvků. Základní rysy kultury stanovují zakladatelé firmy, určí jasnou vizi, jakým směrem se bude ubírat, realizují zde svoje přesvědčení a předpoklady pro zdárné fungování společnosti. Podle Scheina (Armstrong, 2007, s. 259) se lidé ztotožňují s vůdci, s jejich chováním a očekáváním. Všímají si, jakým způsobem jednají, berou je jako svůj vzor. Dalším krokem je utváření kultury zaměstnanci, ti se snaží uplatnit své ideály a vlastní zkušenosti z minulých zaměstnání, ale i osobního života. Mezi další faktory, které definují podobu kultury v organizaci, můžeme zařadit její technologické zázemí, velikost či zeměpisnou polohu (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 267-268). Je však nutné podotknout, že kultura nemusí být jednotná, v rámci organizace často existuje celá řada subkultur, mezi kterými nalezneme větší či menší odlišnosti. Ty mohou být způsobeny národnostními, socioekonomickými či náboženskými rozdíly (Brooks, 2003, s. 232). Je třeba také zdůraznit, že kultura je jev dynamický, formuje se například kritickými událostmi uvnitř firmy či rozmanitými vlivy vnějšího prostředí. Kultura se tedy lidé učí v průběhu času, jak uvádí Schein (Armstrong, 2007, s. 259), a to dvojím způsobem. Jednak tím, že se naučí čelit hrozbě vytvořením vlastního obranného mechanismu, který později uplatňují v podobných situacích. Druhý typ tohoto učení je pozitivní posilování vědomí, kdy dochází k zakořenění a upevňování postupů, které vedou k žádoucím výsledkům. Jestliže se tyto principy dlouhodobě osvědčí, je potom velmi obtížné měnit je, aniž by nedocházelo k traumatizujícím událostem.

V dnešní době je dobře formulovaná a sdílená firemní kultura považována za jednu z hlavních konkurenčních výhod. V posledních letech se stala jedním z nejdůležitějších „měkkých faktorů“ pro úspěšné působení firem. V souvislosti s tím zaznívá názor, že nejpodstatnější výzvou managementu 21. století je formovat firemní kulturu, která bude spočívat na vysokém stupni důvěry a otevřenosti ke změnám (Dědina a Odcházal, 2007, s. 220). Vztahy mezi změnou a firemní kulturou budu popisovat v sedmé kapitole.

Furnham a Gunter (Armstrong, 2007, s. 258) uvedli, že „kultura představuje tmel společnosti a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“. V souvislosti s výkonností organizace se ke kultuře vyjádřil i Urban (Bláha, Matecius a Kaňáková, 2005, s. 229): „Vytvářet firemní kulturu účinně přispívající k růstu firemní výkonnosti znamená nejen chápat význam určitých prvků této kultury pro zdravý chod organizace, ale současně tuto kulturu cílevědomě vytvářet a trvale podporovat“. Na závěr bychom neměli opomenout také význam národních kultur v organizacích. „S rostoucí mezinárodní konkurencí roste také význam národních kultur. Otázky kultury a potřeba porozumění se stávají důležitou součástí chování, manažerské nevyjímaje“ (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 268).

3 Struktura firemní kultury

Nejznámější a nejcitovanější pojetí struktury firemní kultury pochází od Edgara Scheina, který se tímto tématem dlouhodobě zabývá. Schein chápe organizační kulturu jako: „soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit, osvědčil se natolik, že se mu učí noví spolupracovníci jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům“ (Bělohávek, 1996, s. 108). Schein na základě svých šetření rozčlenil organizační kulturu na tři základní úrovně (obr. 1). Základní předpoklady a názory lidí, které mají stěžejní postavení a ovlivňují pohled na dění v organizaci, jsou nejhlubší rovinou a zahrnují předpoklady o charakteru pracovního prostředí, lidské povaze či vztazích na pracovišti. Tyto předpoklady určují kulturní hodnoty a normy ležící na střední úrovni, která je zčásti pozorovatelná a na povrchu se projevuje v chování a lidských výtvorech, artefaktech, které jsou jasně viditelné. Tomuto modelu je vytýkána staticnost (přestože kultuře jsou připisovány dynamické vlastnosti) či podceňování role některých vnějších projevů v organizaci. Nicméně Schein (2004, s. 2) sám prohlašuje, že pro vedoucí pracovníky je nejdůležitější proniknout do hlubších oblastí kultury organizace, poznat je a vypořádat se s problémy, které se mohou objevit.

Obr. 1 Model organizační kultury



Zdroj: Lukášová a Nový, 2004, s. 27

3.1 Prvky firemní kultury

Obsah firemní kultury je vymezen jejími základními „stavebními kameny“, které jsou označovány jako prvky firemní kultury. Množství autorů vychází z původního modelu Scheina, který byl řadou z nich doplněn o další složky. Schein (2004, s. 8-9) uvádí, že struktura a rozsah jevů, které spadají do konceptu organizační kultury, se u jednotlivých autorů liší v závislosti na způsobu uchopení tohoto pojmu.

Lukášová a Nový (2004, s. 22-23) dělí jednotlivé prvky na artefakty materiální, firemní architekturu a vybavení, a nemateriální povahy, zahrnující základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování, jazyk, historky, mýty, zvyky, rituály, ceremoniály a hrdiny. Schein (2004, s. 12-13) píše v této souvislosti i o formální filozofii či klimatu organizace. Armstrong (1999, s. 261) například uvádí mezi prvky i styl řízení. Podle autorů Bláhy, Mateciuce a Kaňákové (2005, s. 234) můžeme mezi prvky firemní kultury zařadit i vztah k zákazníkům, styk s veřejností a další. Na následujících řádcích se pokusím jednotlivé prvky firemní kultury charakterizovat.

Nejhlubší a nejobtížněji poznatelná úroveň firemní kultury se označuje jako základní předpoklady. „Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 23). Tato přesvědčení jsou natolik vžitá, že je lze jen velmi obtížně změnit.

Hodnoty jsou řadou autorů považovány za základ firemní kultury. Hodnoty jsou přesvědčení o tom, co je žádoucí, co lidé považují za dobré a špatné. Mají zásadní vliv na rozhodování. Často bývají vyjádřeny explicitně či implicitně v oblastech, jako je vztah ke spolupracovníkům a zákazníkům, životní prostředí, otázky etiky, kvalita, výkon, konkurenceschopnost a další. Sdílené hodnoty jsou považovány za jeden z klíčových faktorů úspěchu. Proto společnosti často budují zdůrazňováním některých hodnot svou image, mnohokrát však skutečnost není v souladu s tím, co firmy navenek prezentují (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

Dědina a Odcházal (2007, s. 221) popisují čtyři úspěšné charakteristiky hodnot firemní kultury:

- Zaměstnanci si váží svých vedoucích, akceptují je, jsou vůči nim loajální a totéž očekávají od nich.
- Klima otevřenosti, kdy vzájemná komunikace mezi vedoucími a podřízenými probíhá na denní bázi a lidé se nebojí vyjádřit svůj názor a projevit nespokojenost.
- Zaměstnanci nemají pocit bezmoci a mohou se podílet i na rozhodování a práci vedení.
- Zaměstnanci pocítují odpovědnost za rozhodování ve firmě.

Postoje bychom mohli charakterizovat jako tendence reagovat relativně stálým způsobem. Krech, Crutchfield a Ballachey (Nakonečný, 1999, s. 240) definují postoje jako „trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení, emocionálního cítění a tendencí jednání pro nebo proti společenským objektům“. Jelikož postoje významným způsobem ovlivňují chování lidí a ti nejčastěji jednají právě v souladu se svými postoji, z tohoto důvodu bývají často obsahem různých výzkumných šetření (například postoje k určité pracovní činnosti, k ostatním zaměstnancům atd.).

Normy jsou způsoby chování, které skupina jako celek přijala za své a akceptuje je. Normy určují, jaký druh chování je v určitých situacích očekáván. Normy můžeme rozdělit podle toho, jakou důležitost jim přikládá skupina. Ty, které stojí v centru pozornosti, se nazývají pilotními normami, jedná se například o výsledky, které má skupina dosáhnout. Vedle nich existují i normy periferní, které pro fungování skupiny nemají tak velký význam, to mohou být například normy v oblékání. Normy jsou důležitou součástí fungování skupiny, ujasňují meze spolupráce, pomáhají dosahovat cílů a zajišťují vnitřní stabilitu skupiny (Armstrong, 2007, s. 260).

Jazyk je důležitou součástí komunikace ve firmě. Pojmům mohou lidé přikládat buď stejný, nebo různý význam, to pak může přispívat ke zdárnému plnění cílů, nebo být naopak zdrojem konfliktů a nedorozumění. „Typickým

zdrojem problémů bývá v organizaci například odlišné chápání pojmu přijatelná kvalita či optimální cena“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 24).

Dalšími důležitými prvky kultury ve firmách mohou být různé mýty, historky, zvyky, rituály či ceremoniály, které mohou činit organizace jako celek či jednotlivé pracovní skupiny výjimečné, odlišovat je od ostatních a mít velký vliv na soudržnost jejich členů.

Ohledně mýtů se zajímavě vyjadřují Sam Keen a Ann Valley-Fox (Wines a Hamilton, 2008, s. 433), tvrdí, že mýty jsou software, kulturní DNA, nevědomá informace, metaprogram, který určuje způsob, jakým chápeme realitu a jak se budeme chovat. Podle Allana Blooma (Wines a Hamilton, 2008, s. 433) jsou tvůrci mýtů nejmocnějšími lidmi společnosti. Rozdíl mezi mýty a historkami je v tom, že historky mají pravdivý základ. Přesto bývají v průběhu času doplněny o další, většinou smyšlené informace, které jim dodávají na zajímavosti.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou další důležitou součástí firemní kultury. Předávají se z generace na generaci a zajišťují tak stabilitu a soudržnost organizace. Mezi zvyky můžeme zařadit různé firemní večírky či oslavy, jejichž účel je neformální komunikace a řešení firemních záležitostí v přátelském duchu. Rituály také pomáhají posilovat zavedené kulturní vzorce. „Rituál je předepsaná činnost, často přísně dodržovaná okázalým nebo obřadným způsobem, která má symbolický význam“ (Brooks, 2003, s. 218). Některé rituály jsou formalizovány a institucionalizovány, typickým příkladem je armáda (Lukášová a Nový, 2004, s. 24-25). Ceremoniály jsou obřady určené pro zvláštní příležitosti, oslavují a posilují žádoucí hodnoty. Působí také na motivaci a identifikaci jedince s organizací či skupinou.

Hrdinové, jak popisují Deal a Kennedy (Lukášová a Nový, 2004, s. 25), mají velký význam z hlediska ovlivňování skupiny a jsou pozitivním příkladem pro všechny členy organizace. Hrdinové dokládají dosažitelnost úspěchu, poskytují modelové chování, představují vysoké výkonové standardy, symbolizují organizaci, udržují a posilují její jedinečnost. Někteří významní hrdinové se takřkají „rodí“ a vytváří impéria, která pak ovlivňují celou řadu dalších generací, tak jako u nás třeba Tomáš Baťa. Někteří jsou hrdiny „situačními“, příkladem mohou být firmy, když vyhodnocují svého pracovníka měsíce. Společnosti potřebují své hrdiny, je ovšem rizikové vytvářet je uměle.

Nesprávné hrdinové dokážou zbytek organizace značně demotivovat (Lukášová a Nový, 2004, s. 25-26).

Artefakty (lidské výtvořiny) jsou hmatatelné stránky organizace, které můžeme vidět, slyšet či cítit. Mezi artefakty tedy můžeme zařadit pracovní prostředí, symboly (např.: firemní logo), ale také způsob jednání či již zmiňovaný jazyk. Artefakty mohou o firmě mnohé prozradit (Armstrong, 1999, s. 360).

Styl řízení je způsob manažerského jednání, které slouží k tomu, aby lidé dosahovali potřebných výsledků. Styl řízení závisí na postojích manažerů ke svým zaměstnancům. Může být autokratický či demokratický, direktivní či liberální, destruktivní nebo konstruktivní (Armstrong, 1999, s. 361). Pro „měkký styl“ řízení, orientovaný na lidi, se dnes používá termín leadership (vedení lidí). „Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti k dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů“ (Armstrong a Stephens, 2005, s. 28). Uplatňovaný styl řízení závisí na osobnosti manažera, ale také na zastávaných hodnotách a normách organizace (Armstrong, 1999, s. 361).

Podnikové klima je užší pojem než organizační kultura označující to, jak lidé vnímají podnikovou kulturu (Armstrong 1999, s. 360-361). „Podnikové klima prostředí je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Zatímco podniková kultura popisuje vlastnosti firmy, podnikové klima vypovídá o tom, co si o firmě myslí její zaměstnanci. Klima je totiž založeno na vnímání jejich firmy zaměstnanci“ (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 269).

4 Typy firemní kultury

Firemní kultura je natolik komplexní fenomén, že je prakticky nemožné vytvořit univerzální typologii, která by jednoznačně kategorizovala veškeré typy organizací. Jejich podoba se může značně lišit a je proměnlivá v závislosti na čase a prostředí. Proto se také pojetí a obsah jednotlivých typologií liší. Organizace mají však také společné znaky, jsou určitým systémem vzájemně provázaných prvků (technologie, lidé, informace) a jejich interakcí.

Jedna z vůbec prvních typologií soustředících se na prostředí organizace, Etzioniho z roku 1975 (Schein, 2004, s. 191), rozlišuje tři základní typy organizace. Donucovací (*coercive*) organizace funguje na základě přísných pravidel, kde člověk zastává pozici „vězně“ produkujícího fyzickou činnost. Z takto chápané organizace bude mít nejspíše tendenci vystoupit nebo se bránit. Utilitární (*utilitarian*) organizace chápe člověka pouze jako prostředek pro dosažení ekonomického výsledku, za jeho výkon je mu ale poskytována adekvátní odměna. Poslední typ, normativní (*normative*) organizace, funguje na principu ztotožnění člověka s organizačními cíli. Tuto typologii předkládám jako ilustraci toho, že ve většině skutečných organizací nalézáme v různé míře rysy všech výše zmíněných typů. To platí pro většinu typologií, firemní kultury nevyjímaje.

Typologie firemní kultury byly formulovány na základě teorie a longitudinálních empirických šetření. Slouží k diagnostice a usnadňují orientaci v jednotlivých typech organizací. Jejich obsah je významný jak pro oblast teoretického managementu, tak pro manažerskou praxi.

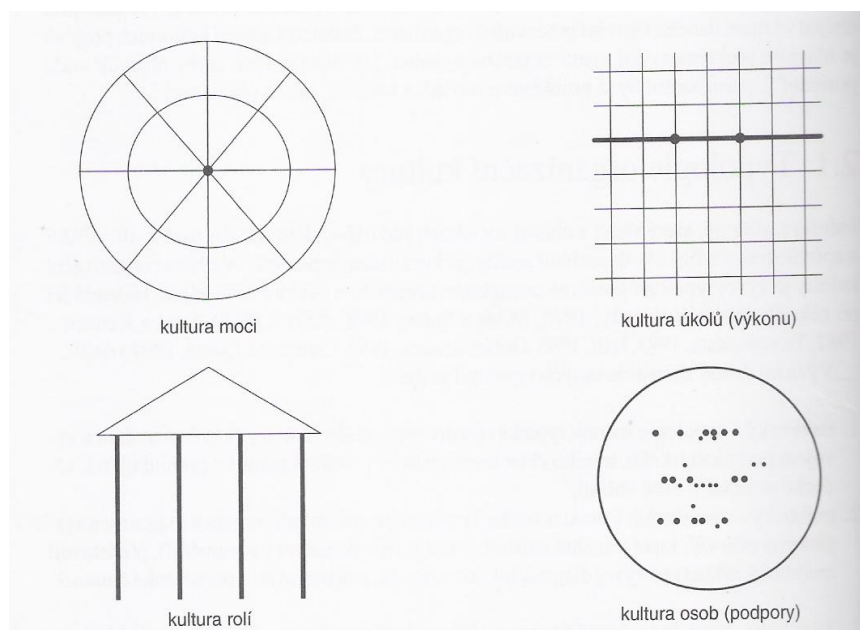
V literatuře nalezneme rozmanitý seznam jednotlivých typů firemních kultur. Lukášová a Nový (2004, s. 76) dělí nejznámější typologie do tří základních oblastí:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

4.1 Typologie se vztahem k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho je zřejmě nejstarší, nejčastěji publikovanou a tudíž i nejznámější typologií. Autoři vytvořili schematické znázornění organizačních struktur definující jednotlivé typy (obr. 2).

Obr. 2 Typologie Harrisona a Handyho



Zdroj: Lukášová a Nový, 2004, s. 76

Kultura moci je řízena z centra, existuje zde pouze málo formálních pravidel a rozhodování je výsledkem politické zdatnosti a přesvědčování, které vychází ze středu „pavučiny“. Tento typ může úspěšně fungovat v menších podnicích, kde řídící osoba (vedoucí nebo vlastník) má dostatečný respekt a vliv. V takové situaci se urychlí rozhodování a organizace může pružně reagovat na změny a případné hrozby. Naopak u organizací se složitější strukturou, působících na větším území, tento typ kultury nebude fungovat.

Kultura rolí je na rozdíl od kultury moci spojena s vyšší mírou byrokracie, norem a pravidel, kde role či pracovní místo je podstatnější než konkrétní osoba, která ji vykonává. Je charakteristická větší přehledností a poskytuje zaměstnancům pocit jistoty. Je však málo pružná a obtížně se vypořádává se změnou.

Kultura úkolů se zaměřuje na realizaci úkolů, přičemž využívá týmové práce a odbornosti zaměstnanců. Ti pracují na vlastní zodpovědnost a je jim ponechána větší autonomie. Díky tomu se mohou rychle mezi sebou domlouvat a soustředit se na výsledek činnosti. Je účinná v oblastech, kde je zapotřebí pružně reagovat na změny prostředí.

Kultura osob je charakteristická tím, že jedinec je zde středem zájmu. Existuje pouze v případě, že se jednotlivci rozhodnou spolupracovat pro užitek každého z nich. Spolupráce je založena na vzájemném respektu, odbornosti a společném zájmu (Lukášová a Nový, 2004, s. 76-78).

Řadu podobností s typologií Handyho a Harrisona nalezneme u typologie Fonse Trompenaarse, který se zabýval především studiem národních kultur, ale vzhledem k rozsahu této práce se jí nebudu podrobněji věnovat, pouze odkážu na publikaci Organizační kultura od autorů Lukášová a Nový z roku 2004.

4.2 Typologie se vztahem k prostředí organizace

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho je nejvíce ovlivněna prostředím, v němž firma působí. Je výsledkem longitudinálního empirického šetření, které autoři provedli ve velkém množství společností. Podařilo se jim identifikovat čtyři základní typy firemní kultury. Ty jsou určeny dvěma dimenzemi trhu: mírou rizika a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (Obr. 3).

Obr. 3 Typologie organizační kultury podle Deal a Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
		míra rizika	

Zdroj: Lukášová a Nový, 2004, s. 80

Kultura drsných hochů je, jak už z názvu vyplývá, prostředí, kde rychlost, soutěživost a riziko hrají velkou roli. Rychlost zpětné vazby a míra rizika jsou na vysoké úrovni. Z toho vyplývá, že tato kultura je přítomná u mladých, dynamických společností, kde jsou zaměstnanci vystaveni velkému tlaku. Nalezneme ji v zábavním průmyslu nebo v oblastech marketingu či bankovníctví.

Kultura tvrdé práce je charakterizována velkou rychlostí zpětné vazby a malou mírou rizika. Jedná se o prostředí, kde se klade důraz na aktivní přístup k práci, týmového ducha a zábavu. Úspěch v těchto kulturách více závisí na kvantitě, než na kvalitě prodaných služeb či zboží, přesto je spokojenost zákazníka velmi důležitá. S touto kulturou se setkáme u prodejních organizací (distribuce nemovitostí, informačních technologií) či ve společnostech produkujících zboží pro masovou spotřebu (Lukášová a Nový, 2004, s. 79-82).

Kultura sázky na budoucnost bývá nazývána také hop nebo trop či vsaď svůj podnik (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 266). Vyznačuje se náročností na rozhodování, jehož výsledky se projeví až v delším časovém horizontu. Míra rizika je tedy velká, a rychlost zpětné vazby naopak malá. Příkladem mohou být společnosti, které investují velké množství peněz do vybavení a strojů s dlouhou dobou zhodnocení investice, například do letadel či výrobních linek (Lukášová a Nový, 2004, s. 81).

Posledním zmíněným typem je Kultura procesní, též postupu, pro niž je typická malá rychlost zpětné vazby i míra rizika (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 266). V takových kulturách se zaměřují více na pečlivost při samotné práci, než na její výsledky. V literatuře nalezneme v této souvislosti příklady organizací, jako jsou banky či pojišťovny.

Další typologií zaměřenou na prostředí je Ansoffova typologie, která rozlišuje druhy kultur v závislosti na reakci na prostředí, ve kterém firma působí. Jedná se o kulturu stabilní (orientovaná na minulost), reaktivní, která přijímá alespoň menší míru rizika a je zaměřená na současnost, anticipující, jež je schopna přijímat změny a rizika, dále prozkoumávající, která se orientuje i na budoucnost a riziko a změny akceptuje ve velké míře, a konečně tvořivá, pro niž je zaměřenost na budoucnost a riziko principem existence (Lukášová a Nový, 2004, s. 82).

Existuje řada dalších podobně koncipovaných typologií, jmenovitě například Milese a Snowa či R. E. Quinna a jeho spolupracovníků (Lukášová a Nový, 2004, s. 82-84).

4.3 Typologie ve vztahu k chování organizace

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace popisují, jakým způsobem se organizace vymezují k ostatním organizacím působícím na trhu a jak se k sobě zaměstnanci chovají navzájem v rámci svého působení uvnitř organizace. V literatuře a odborných pracích se nejčastěji setkáme s typologií Američanky Wendy Hall nebo teorií krychle R. Goffeeho a G. Jonese (Lukášová a Nový, 2004, s. 84-98). V této práci zmíním méně často citovanou typologii Williama Bridgese vycházející z tzv. MBTI (Myers-Briggs Types Indicator), která vznikla na základě Jungovy typologie osobnosti. U nás tento diagnostický nástroj zpopularizoval Michal Čákrť ve své publikaci z roku 2004, zabývající se právě diagnostikou typologie osobnosti.

Bridges vytvořil dotazník OCI (Organizational Character Index), který vychází z Jungova pojetí čtyř protikladných dimenzí.

První z nich je extravertní (introvertní) organizace. Extravertní organizace se zaměřují na působení směrem ven. Lidé v organizaci analyzují trh, úkoly řeší společně, zabývají se strategií na základě požadavků zákazníků a tržních analýz. Dalšími rysy mohou být rychlost komunikace (především nepsané) nebo hledání řešení problému mimo organizaci.

Naproti tomu introvertní organizace řeší veškeré záležitosti uvnitř organizace a to především prostřednictvím svých nejvyšších zástupců. Taková rozhodnutí jsou potom prezentována zbytku organizace a vždy jsou předmětem důsledných, déle trvajících jednání. Na rozdíl od extravertních organizací dávají přednost šíření informací psanou formou. Spolupráce probíhá spíše ve formální rovině a v rámci jednotlivých úseků. Zbytek organizace se dozvídá o výsledcích činnosti jednotlivých úseků až zpětně. Tento typ organizací řeší své problémy uvnitř společnosti.

Další dimenzí je organizace s převahou smyslového (intuitivního) vnímání. Organizace, která zdůrazňuje smyslové vnímání, se soustředí na

dokonalou organizaci, pořádek a předem dané postupy. Inovace pro ni znamená vylepšování stávajících postupů a zaměřuje se spíše na dílčí procesy, než na organizaci jako celek. V organizacích tohoto typu jsou upřednostňovány zkušenosti.

Organizace zaměřené na intuitivní vnímání jsou charakteristické orientací na budoucnost. Zaměřují se na nové trendy a vývoj v oblasti jejich působení a investují do nových technologií. Upřednostňují změny na úrovni celé organizace. Žádoucí vlastností pracovníků v těchto typech organizací je kreativita, přední postavení mají ti, kteří převyšují ostatní svými schopnostmi a motivací.

Následující dimenze, organizace s převahou myšlení (cítění), se týká preferencí v oblasti práce s informacemi, hodnocení situací a rozhodování. Organizace s převahou myšlení se zaměřuje na cíle, přičemž není podstatné, kdo jich dosáhne. Lidský faktor zde nehraje tak vysokou roli. Preferují racionální myšlení, kritické myšlení a tvrdé faktory řízení. Kritika, která se opírá o základní principy organizace, je považována za nejlepší způsob zdokonalování pracovníků.

Naproti tomu v organizacích s převažující dimenzí cítění, je lidský aspekt důležitým faktorem. Člověk, víra v jeho schopnosti a přátelské klima jsou v tomto typu organizace klíčem k úspěchu. Vychází z přesvědčení, že pokud se člověk cítí dobře, bude podávat ten nejvyšší výkon.

Poslední dimenzí je organizace s převahou usuzování (vnímání). Organizace s převahou usuzování se soustředí především na samotná rozhodnutí, která mnohdy přicházejí příliš rychle a bez hlubší úvahy. Za důležité považují znát přesné definice a být předem připraven na zvládnutí situace.

Naopak organizace s převahou vnímání nepovažují rozhodnutí za klíčové, spíše se zaměřují na hledání informací, směrů a názorů, které povedou k jeho dosažení. Díky tomu se mohou dostávat do obtíží způsobených nedostatkem času. Tyto organizace jsou přesvědčeny, že kreativita, volnost a tolerance přináší nejlepší řešení a přílišná byrokracie je pro ně omezující (Lukášová a Nový, 2004, s. 90-94).

4.4 Další typologie firemní kultury

Například Kanterová (Brooks, 2003, s. 226-227) hovoří pouze o dvou základních typech kultury v organizaci: segmentační a integrační.

Segmentační kultura pohlíží na organizační problémy úzce, vytyčuje problémy a tím zodpovědnost, má rozčleněnou strukturu rozdělenou do oddělení, vyhýbá se experimentování, vyhýbá se konfliktům, má slabý koordinační mechanismus, zdůrazňuje postupy a je zahleděna do sebe.

Integrační kultura vidí problémy v souvislostech, problémy a zodpovědnost považuje za propojené, experimentuje, vítá konfrontaci, vytváří mechanismy koordinace pro sdílení informací a myšlení, hledá nová řešení a hledí kolem sebe. Uvádí, že kultury nesoucí integrační rysy mají oproti jiným výhodu v tom, že budou prosperovat v dynamickém prostředí a vypořádají se snáze se změnami, na rozdíl od kultur segmentačních, které se změně brání a jejich reakce na tlak okolí jsou pomalejší.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 236-237) uvádějí nejčastější typy firemních kultur v malých a středních organizacích.

Nevyhraněný typ neefektivní firemní kultury je typický pro některé začínající firmy s nezkušeným managementem. Je charakteristický nejasností v rozhodování, neefektivním řízením a nespolehlivostí v mnoha oblastech.

Paternalistický typ je spjatý s osobou mající ve společnosti vůdčí postavení především na základě svého charismatu a uznání. U tohoto typu nalezneme řadu podobností s kulturou moci v typologii Handyho a Harrisona.

Obětavost, spolehlivost a věrnost firmě jsou některé z rysů tradicionalistické firemní kultury, která bývá přítomna u některých zavedených společností. Jejich zaměstnanci jsou oddaní a loajální a často ve firmě působí po dlouhou dobu.

Ideová firemní kultura staví na ideové základně vedoucího (manažera nebo vlastníka), který se obklopuje svými následovníky, jež pokračují v jeho stylu řízení společnosti, který se v minulosti osvědčil a přinesl organizaci úspěch a uznání.

Typ firemní kultury zaměřené na vysokou výkonnost nalezneme ve vysoce konkurenčním tržním prostředí, kde právě výkon hraje větší roli, než

příprava na budoucnost. V takových organizacích jsou přítomní talentovaní zaměstnanci, kteří jsou za své vysoké pracovní nasazení náležitě ohodnoceni.

Posledním zmíněným typem je adaptivní firemní kultura, která se zaměřuje na rozvoj, inovaci a výkonnost. O adaptivních kulturách se zmíním v kapitole zabývající se vztahy mezi kulturou a výkonností organizace. Právě schopnost adaptace a změny je v dnešním globálním tržním prostředí pro mnoho firem podmínkou pro přežití.

5 Vztah kultury a výkonnosti

Organizace musí být ve svém úsilí efektivní, zajišťovat optimální přeměnu vstupů na výstupy, ale také účinně směřovat toto úsilí ke správnému cíli. Tato efektivita se nevztahuje pouze k finančním ukazatelům, jako je ziskovost, ale také ke vztahu se zákazníky, schopnosti přizpůsobení se změnám prostředí a dalším měkkým faktorům řízení (Dědina a Odcházal, 2007, s. 220). Jelikož tyto faktory můžeme zařadit mezi obsah firemní kultury, její úroveň by měla mít vliv na produktivitu firmy.

5.1 Hledání vztahu mezi kulturou a výkonností

Výkonnost podniku byla vždy spojována především s finančními nástroji a ukazateli, nicméně od 80. let se studují i vztahy mezi kulturou a výkonností (Dědina a Odcházal, 2007, s. 221). Veber (2009) řadí firemní kulturu dokonce mezi tři rozhodující vnitřní faktory prosperity společně se strategií a strukturou.

Vzhledem k tomu, že do obsahu firemní kultury spadají různé vrstvy a prvky organizace, je velmi obtížné tento systém vztahů komplexně zmapovat a číselně vyjádřit. První pokusy o hledání těchto souvislostí, které provedli Peters a Waterman (Lukášová a Nový, 2004, s. 51), byly na počátku 90. let zpochybněny kvůli jednostrannému zaměření na úspěšné společnosti tehdejší doby a jejich následné neúspěchy v letech pozdějších. Je nezpochybnitelné, že vliv obsahu a síly kultury má dopad i na výkonnost podniku, ale je poměrně náročné systematicky dokazovat a měřit tyto vztahy a vytvořit tak univerzálně platné poznatky pro teoretickou vědu a manažerskou praxi. V první polovině 90. let se do povědomí veřejnosti dostaly práce D. R. Denisona a jeho spolupracovníků a výzkumy J. P. Kottera a J. L. Hesketta. Ti diagnostikovali kulturu pomocí dotazníkových šetření, výkonnost poté měřili pomocí kombinace finančních ukazatelů, kde souvislosti byly zjišťovány pomocí korelací (Lukášová a Nový, 2004, s. 51). Poté bylo realizováno množství výzkumů a případových studií řady autorů, jmenovitě například Wiley a Brooks, Ryan, Schmit a Johnson a další (Lukášová a Nový, 2004, s. 51).

Jak bylo zmíněno, podle některých autorů má z hlediska kultury organizace na její výkonnost rozhodující vliv obsah a síla této kultury.

Síla organizační kultury znamená, nakolik jsou dané názory, hodnoty, postoje a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.

Obsah kultury organizace představují především názory, hodnoty, postoje a normy chování (Dědina a Odcházal, 2007, s. 222).

5.2 Vliv síly a obsahu kultury na výkonnost organizace

Z hlediska síly kultury můžeme stanovit výhody a nevýhody, které ovlivňují výkonnost organizace.

Mezi výhody silné firemní kultury patří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. To znamená snadnější komunikaci uvnitř firmy, dosahování výsledků a společných řešení nebo zrychlení rozhodovacího procesu. Silná kultura usměrňuje chování lidí. Systém sdílení norem podporuje dodržování zásad a kontroluje chování zaměstnanců, nejsou tak kladeny velké nároky na formální systém pravidel a sankcí. Další výhodou je sdílení společných hodnot a cílů. Lidé pocítují sounáležitost jak s organizací, tak mezi sebou, tudíž jsou motivovaní a mají pozitivní postoj k práci. Podporuje také výkonnost jednotlivců. Pevné sdílení hodnot pro zaměstnance znamená vyšší spokojenost a emocionální pohodu (Lukášová a Nový, 2004, s. 52).

Silná kultura může znamenat pro organizaci i nevýhody. V první řadě fixuje organizaci na minulou zkušenost. Management často přehlíží signály z vnějšku a to vede k uzavřenosti až aroganci, což má ve výsledku negativní vliv na výkonnost organizace. Dalším projevem je, že zabraňuje myšlení v alternativách. Souvisí se zafixovaným systémem názorů, postojů, hodnot a norem a zaběhnutým režimem organizace. Způsobuje také rezistenci vůči změnám. V případě nutnosti zavádění změn mají zaměstnanci tendenci bránit se jim a zůstat u svých navykklých způsobů uvažování a jednání (Lukášová a Nový, 2004, s. 53).

Silná kultura s sebou tedy přináší řadu výhod i možných úskalí a pro její pozitivní vliv na organizaci je potřeba vhodný obsah, tedy správně

nastavený systém názorů, hodnot, postojů a norem (Lukášová a Nový, 2004, s. 53).

Vedle síly má na výkonnost organizace také obsah organizační kultury. Ten pracovníky aktivuje a zároveň směřuje k naplňování hodnot a cílů, které jsou dané kultuře vlastní.

Lukášová a Nový (2004, s. 52) shrnují jednotlivé teorie zaměřené na souvislosti mezi kulturou a výkonností z hlediska obsahu do čtyř kategorií. Tyto teorie byly řadu let prověřovány a specifikovány pomocí výzkumů:

1. participativní (angažované) kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
2. kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
3. adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
4. kulturní přiměřenosti manažerských praktik jako determinanty výkonnosti firmy.

5.2.1 Participativní kultury jako determinanty výkonnosti

Podle Denisona a dalších autorů je výkonnost organizace funkcí angažovanosti a participace členů organizace. Pokud se pracovníci chovají aktivně, zodpovědně, samostatně ve svých činnostech a loajálně k organizaci, jedná se o participativní neboli angažovanou kulturu. Denison nebo Wiley a Brooks ve svých kvalitativních šetřeních zjistili, že k vysoké angažovanosti a „energetizaci“ zaměstnanců vedou určité prostředky – soustavný rozvoj znalostí a dovedností na formální i neformální úrovni, zmocňování (empowerment) pracovníků, budování kooperativní atmosféry a týmového ducha, rovnoměrně rozdělené pracovní zatížení, orientace na služby zákazníkům a kvalitu, každodenní demonstrování těchto priorit manažery, komunikace mise a vize organizace s pracovníky a zdůraznění jejich konkrétních rolí v dosahování úspěchu organizace.

Souvislosti mezi vedením lidí, mírou jejich angažovanosti a výkonností byly zkoumány v řadě studií. Bylo prokázáno, že čím více jsou

v organizaci zastoupeny výše zmíněné prostředky, zaměstnanci jsou produktivnější a organizace výkonnější (Lukášová a Nový, 2004, s. 53-55).

5.2.2 Kontextuálně vhodné kultury jako determinanty výkonnosti

Pracovníci jsou organizací nejen aktivováni, ale také směřováni. Z tohoto pohledu výkonnost organizace závisí na kontextuálně přiměřené kultuře, což znamená na souladu organizace s požadavky prostředí a zároveň na strategicky přiměřené kultuře, tj. souladu s obsahem strategie. To bylo dokázáno řadou výzkumů (Scholz, Kotter a Heskett a další). Je-li strategie přizpůsobená prostředí organizace a kultura je silná v souladu se strategií, potom je podporována rovněž výkonnost. Pokud je však silná a v konfliktu se strategií firmy, výkonnost je tím poškozena. V tomto případě je třeba:

- ignorovat kulturu,
- „obejít“ kulturu,
- změnit strategii, aby odpovídala kultuře,
- změnit kulturu, aby odpovídala strategii.

Ignorovat kulturu je podle Browna značně rizikové, možné pouze v případě, že je velice mladá.

„Obejít“ kulturu znamená zvolit prostředky k implementaci strategie, které nejsou v rozporu s kulturou a vedou k žádoucímu cíli.

Změnit strategii lze například v případě, že má firma v záloze alternativní strategii, která bude vyhovovat podmínkám a je zároveň v souladu s kulturou organizace.

Nejtěžší variantou je proces změny kultury, aby odpovídala strategii. Je to proces dlouhodobý a je nutné ho monitorovat, koordinovat a důsledně řídit ze strany managementu. Nejedná se jen o změnu systému řízení, nýbrž o změnu „mentálního naprogramování“ lidí v organizaci. Toho se musí dosáhnout postupně, jelikož organizace mají tendenci se vracet k původnímu naprogramování (Lukášová a Nový, 2004, s. 55-56).

5.2.3 Adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti

Pouze kultury, které se dokážou přizpůsobovat změnám prostředí, jsou úspěšné také z dlouhodobého hlediska. Kultury, které jsou připraveny na změny a napomáhají jim, jsou označovány jako adaptivní. Těmito perspektivami se ve svých výzkumech věnovali Heskett, Kotter a další.

Charakteristiky adaptivnosti kultury jsou především schopnost vnímat a reagovat na signály z vnějšího prostředí (organizační učení), schopnost vnímat potřeby zákazníků a předpovídat jejich budoucí vývoj (zaměřenost na zákazníky), schopnost změny procesů a chování (přípravenost ke změně).

Jednotlivé charakteristiky jsou propojené a vzájemně se ovlivňují. Výkonnou dělá organizaci věnování adekvátní pozornosti jak zákazníkům, tak zaměstnancům a dalším zainteresovaným skupinám, což Kotter a Heskett ve svých výzkumech prokázali (Lukášová a Nový, 2004, s. 56-57).

5.2.4 Manažerské praktiky jako determinanty výkonnosti

Kultura organizace určuje také aplikovatelnost a funkčnost manažerských praktik a tím ovlivňuje organizační efektivitu. V různých typech kultur jsou vhodné různé typy manažerských praktik, které musí být v souladu tak, aby podporovaly výkonnost. Jedná-li se například o organizaci, která je založena na přátelských vztazích a atmosféře partnerství, je třeba tomu přizpůsobit manažerské praktiky, tj. zapojit participativní rozhodování, hledání konsenzu a komunikaci. Pokud je tedy kultura v souladu se strategií a podporuje výkonnost, je žádoucí ji také podporovat manažersky. V opačném případě je potřeba zavádět takové metody řízení, které povedou ke změně kultury a tím i k vyšší výkonnosti (Lukášová a Nový, 2004, s. 58).

Přestože výzkumy v této oblasti přinesly řadu zajímavých výsledků a zjištění, podle Denisona, Scheina a dalších je zřejmé, že vztahy mezi kulturou a výkonností nejsou zcela jednoznačné (Brooks, 2003, s. 226).

6 Kultura a změna

V souvislosti s řízením nebo vedením změny kultury bylo publikováno mnoho odborných studií a jejich autoři na tuto problematiku pohlíželi z různých hledisek, tudíž mezi nimi nedošlo k širší shodě. To souvisí s různými pohledy na organizační kulturu obecně. Přesto však v řadě publikací na toto téma nalezneme společné znaky a z nich vyplývající implikace pro praktické využití. Pokusím se tedy shrnout některé společné rysy.

Většina autorů se shoduje v tom, že změna organizační kultury je proces dlouhodobý. Někteří autoři, jako například Uttal, tvrdí, že časový rámec pro kulturní změnu je od šesti do patnácti let (Brooks, 2003, s. 227) a z manažerského hlediska je velice komplikovaný a obtížně proveditelný. Například Meek (Brooks, 2003, s. 227) dokonce prohlásil, že kulturou jako celkem nelze manipulovat a že kultura by se měla považovat jako něco, co organizací je, a ne něco, co organizace vlastní, z tohoto pohledu nelze kulturou manažersky hýbat a měnit ji. To je však poněkud extrémní názor, který vyčnívá z řady dalších. Odborníci se většinou shodují v tom, že v dnešním turbulentním globalizovaném tržním prostředí je třeba rychle jednat a přizpůsobovat se konkurenci, z tohoto důvodu je pro některé organizace změna kultury nejen nutnost, ale také pozitivní výzva (Dědina a Odcházal; 2007, s. 228). Řízení kulturní změny je tedy nezbytné pro zajištění organizační dynamičnosti (Brooks, 2003, s. 226).

6.1 Postup změny firemní kultury

Řada autorů se snaží vytvořit obecný postup, jak a za jakých podmínek lze kulturní změnu v organizacích realizovat. Vzhledem k rozdílným typům kultur a organizací může být jejich aplikace v praxi poněkud obtížně proveditelná. Bělohlávek (1996, s. 116-117) hovoří o třech možnostech managementu před zaváděním změny:

1. Definovat organizační kulturu své firmy a změnu plánovat tak, aby byla v souladu s touto kulturou, ustoupit od kontroverzních prvků změny.
2. Současně se změnou přistoupit k systematické transformaci organizační kultury, která začala být bariérou rozvoje. Postup této transformace doporučuje Schein:
 - a) management přesvědčí členy organizace o nutnosti změn zdůrazněním nebezpečí, které organizaci hrozí, pokud k žádným změnám nedojde,
 - b) vytyčí nový směr a vypracuje nový model fungování,
 - c) klíčové pozice v organizaci obsadí lidmi zvenku, kteří přinesou nové myšlenky,
 - d) členové budou povzbuzováni k přijetí nových vzorů chování,
 - e) budou připraveny skandály, které zprofanují všechny nedotknutelné symboly starých časů,
 - f) management se stane tvůrcem nových rituálů a symbolů s emocionálním obsahem.
3. Pokud je změna nutná a přežívající kultura příliš silná, nezbude než přistoupit k tvrdým opatřením jako je výměna značné části osazenstva, tvrdí Schein.

Lukášová a Nový (2004, s. 115-118) hovoří v této souvislosti o postupu utváření žádoucí podnikové kultury v devíti krocích, jejichž výklad se pokusím zestručnit.

Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy.

Jelikož proces změny kultury je proces dlouhodobý, je nezbytné držet se předem dané strategie firmy tak, aby v organizaci nevznikal chaos.

Formulace očekávání firmy/organizace vůči zaměstnancům.

Očekávání organizace v otázce svých zaměstnanců musí odpovídat danému, přesně vymezenému systému pracovních rolí, které jsou zaměstnanci naplňovány ve prospěch organizace. Zaměstnanci by měli být s těmito rolmi v nejlepším případě ztotožnění nebo alespoň seznámeni. Organizace by též měla disponovat vhodnými nástroji, které povedou respektování a naplňování těchto rolí.

Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení.

Parametry budoucí organizační kultury by měly být pevně definovány v některém z podnikových dokumentů. Tím může být etický kodex, kodex zaměstnance firmy, případně některé normy ISO. Ty však nemusí ovlivňovat kulturu přímo a proto je žádoucí vytvořit takový dokument, který bude stručným a srozumitelným průnikem předešle jmenovaných dokumentů (platí především pro větší, složitěji strukturované organizace). Na druhé straně existují i organizace, kde tato strategie může být kontraproduktivní z důvodu existence samostatných subkultur, které mají svůj vlastní systém fungování, a zásah „shora“ by mohl snížit jejich výkonnost. To platí především pro nadnárodní koncerny. Důležité je začít se změnami, které budou obecně platné pro celé spektrum zaměstnanců napříč firmou a na základě jejich přijetí pokračovat nebo nepokračovat v transformaci.

Konečný dokument by tedy měl mít tyto základní parametry:

- a) je srozumitelný všem zaměstnancům organizace,
- b) je vnitřně bez rozporů,
- c) odráží rozhodující parametry nové kultury,
- d) upozorňuje na nejdůležitější souvislosti s ostatními oblastmi řízení,
- e) je sdělitelný,
- f) obsahuje konkrétní kroky, jak se bude postupovat,

- g) časový horizont, ve kterém se tyto kroky uskuteční,
- h) povinnosti, které z něj vyplývají pro zaměstnance,
- i) a zdůvodnění zavádění změn, které ob stojí proti strachu a nejistotě.

Kultura nemá svou vlastní objektivní formu existence, a proto je nutné nacházet a transformovat její prvky.

Deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy.

Znamená nutnost znát současný stav kultury a konfrontovat ho se stavem žádoucím (budoucím). Měly by být zdůrazněny největší odlišnosti mezi oběma stavy a mělo by být stanoveno i pořadí, ve kterém se tyto odlišnosti budou eliminovat.

Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení.

Jedná se především o tzv. tvrdé faktory řízení, tj. organizační struktura, procesy, fyzické podmínky práce, technické vybavení a další. Všechny tyto prvky jsou vzájemně propojeny a budou ovlivňovat chování a jednání na všech úrovních organizace. Tyto dvě úrovně musí být věcně a časově sladěny. To bývá častý problém při realizaci takových změn.

Informování zaměstnanců.

Tento bod už byl do určité míry nastíněn v bodě č. 3. Je nezbytné, aby zaměstnanci byli nepřetržitě informováni o průběhu a realizaci změn a cítili podporu vedení organizace.

Vzdělávání, vysvětlování, trénink.

Zaměstnanci musí mít možnost si nové prvky kultury vyzkoušet, ověřit a sžít se s nimi. K tomu slouží vzdělávání a trénink. Je v zájmu organizace, aby co nejdříve zjistila, zda vůbec zaměstnanci na nově nastavenou úroveň stačí a akceptují ji a zajistit podmínky pro toto zjištění v co nejkratším čase.

Kontrola, sankce.

Tak jako všechny manažerské úlohy i proces změny kultury musí být průběžně kontrolován, řízen a vyhodnocován. To vede k objevení nových problematických zjištění a souvislostí, které musí být usměrňovány. Tato diagnostika by měla být součástí změn a s těmito problémy by se mělo počítat dopředu a připravit se na ně.

Diagnostika změn v kultuře.

Je samozřejmostí, že nově zaváděné změny musí být diagnostikovány a posuzovány z hlediska efektivity a přínosu pro organizaci. K tomu používáme stejných metod jako v případě diagnostiky kultury stávající, aby bylo možné oba stavy co nejlépe porovnávat. Tyto výsledky pak použijeme jako možnou predikci dalšího vývoje.

Další autoři se v souvislosti se změnou kultury vyjadřují obdobně, většinou méně podrobně, například Dědina a Odcházal (2007, s. 229-230) popisují proces změny ve čtyřech krocích:

1. Zformování nové organizační struktury akceptující zákaznické pojetí.
2. Změna stylu řízení a komunikace.
3. Posílení týmové spolupráce.
4. Posílení firemní motivační strategie.

Vzhledem k rozsahu této práce již pouze zmíním, že Armstrong (2007, s. 267) v podkapitole popisující kulturní změnu odkazuje na kapitulu transformace organizace, předkládá výčet činitelů změny - výkon, oddanost, kvalita, služby zákazníkům, týmová práce, učení v organizaci, odměny. Řízení změny kultury je podle něj závislé na kvalitě procesu změny. Poukazuje na skutečnost, že s výjimkou krizových situací existují hranice toho, co lze udělat okamžitě.

7 Empirické šetření

Součástí této práce je empirické šetření, které provedu v období od prosince 2010 do května 2011 ve vybrané společnosti s ručením omezeným, jejíž název jsem záměrně změnil. Rozhodl jsem se tak učinit po dohodě s vedením společnosti, jelikož pro účel této práce není její název podstatný. Veškeré ostatní charakteristiky a údaje o firmě jsou reálné.

Na začátku uvedu předmět podnikání společnosti a popíšu ji v kontextu historického pozadí. V další části nejprve stručně charakterizuji prováděné šetření, tj. jaký je hlavní záměr a cíl, jaké metody zvolím a proč. Poté rozčlením výzkum na jednotlivé fáze a formuluji strategii analýzy dat.

V další části popíšu průběh realizace výzkumu, tj. časový harmonogram, rozsah práce atd.

Poté vyhodnotím a interpretuji data, která se mi podaří nashromáždit, popíšu jednotlivé prvky kultury zkoumané organizace, o nichž pojednává teoretická část práce a na úplný závěr se pokusím shrnout výsledky šetření, zařadit společnost z pohledu některých typologií a představit doporučení na zlepšení současného stavu.

7.1 Popis zkoumané společnosti

Společnost Proton, se sídlem v Jablonci nad Nisou vznikla jako dceřiná společnost firmy Elektron v roce 2005. Za sebou má již dlouholeté zkušenosti v oblasti zakázkové výroby a kompletace elektronických sestav a výrobků. Počátky výroby spadají do roku 1990, kdy byla výroba součástí firmy Elektron a s růstem firmy rostla i výroba. V roce 2005 došlo k vyčlenění výroby do samotného subjektu Proton, do kterého byly převedeny veškeré technologie a pracovníci s dlouholetou zkušeností. Od roku 2006 se formuje vývojové oddělení, které výhradně sloužilo k zpracování externích zakázek, a v současnosti tento tým rozšířil působení činnosti k vývoji vlastních výrobků společnosti Proton. Do května 2009 byla Proton členem skupiny ELEKTRON

GROUP a díky tomu je schopna nabídnout ucelenou škálu služeb a činností. V současnosti má firma 73 zaměstnanců, z toho 48 ve výrobě.

7.2 Charakteristika šetření

Hlavním záměrem tohoto výzkumu je ověřit si teoretické poznatky o fenoménu firemní kultury v praxi, analyzovat ji, případně se pokusit navrhnout doporučení na její změnu s využitím dostupných teoretických poznatků. Dalším cílem je naučit se využívat metodologii sociálních výzkumů v praxi.

Mezi výzkumníky zabývajícími se firemní kulturou se vedou spory, jaké metody budou nejlépe sloužit k její diagnostice. Dříve zaznívaly názory, že kvantitativní metody nedokážou dostatečně vyjádřit charakter firemní kultury v celé jeho složitosti. V současnosti se využívají jak kvalitativní tak kvantitativní metody, ty jsou však velmi náročné jak na čas, tak na vyhodnocení a zpracování dat. Kvalitativní přístupy vycházejí ze základního principu zkoumat určitý prvek, proces či fenomén v přirozených podmínkách, snažit se mu porozumět a vytvořit si o něm co nejkomplexnější obraz (Lukášová a Nový, 2004, s. 101). Z těchto důvodů pro svou výzkumnou činnost volím právě kvalitativní šetření.

Zkoumání, které provedu, bude mít charakter výzkumu orientačního, jehož záměrem je získat základní přehled o problematice, identifikovat základní parametry zkoumaného jevu a formulovat další postup (Reichel, 2009, s. 34).

Pojem průzkum bývá chápán jako krátkodobá rutinní výzkumná akce (Reichel, 2009, s. 26). Pro název své práce jsem použil právě pojem průzkum, jelikož jeho charakteristika se blíží povaze této akce.

Pro kvalitativní diagnostiku firemní kultury se využívají metody pozorování, hloubkový individuální a skupinový rozhovor, studium podnikových dokumentů a někdy také projektivní metody (Lukášová a Nový, 2004, s. 102-103). Ve své práci budu využívat metod zjevného nezúčastněného pozorování a individuálního hloubkového rozhovor.

Pozorování zjevné se vyznačuje tím, že je osobám zřejmé, že jsou pozorovány (Reichel, 2009, s. 97). Tato metoda sice může způsobovat jisté

zkreslení, jelikož pozorované osoby mají tendenci se stylizovat, já ovšem nemám možnost využít skrytého pozorování vzhledem k výzkumným podmínkám, které mi byly vedením firmy poskytnuty, a proto využiji metody zjevného pozorování.

Nezúčastněné pozorování se využívá jak při kvalitativních tak kvantitativních výzkumech a označuje situaci, kdy pozorovatel zůstává mimo sledovanou skupinu (Reichel, 2009, s. 97). To vyplývá z mé pozice, jelikož nejsem zaměstnancem zkoumané společnosti. Jako objekty pozorování přicházejí v úvahu různé artefakty, chování a jednání zaměstnanců, vnější projevy norem nebo technologické vybavení společnosti.

Hlubkový rozhovor je nestandardizovaným typem rozhovoru, který se uskutečňuje na základě předem připravených tematických bloků, které mají za úkol odhalit zastávané hodnoty, normy, postoje a další kulturní prvky. Při tomto typu rozhovoru tazatel pružně reaguje na situaci, aby získal co nejpresnější informace (Lukášová a Nový, 2004, s. 102). Tento typ rozhovoru budu využívat v individuální formě, tedy hovořit s jednotlivými osobami, jelikož mi situační podmínky neumožňují zorganizovat jeho skupinovou formu. Připravené tematické bloky se týkají se základních předpokladů, firemních hodnot, organizačního klimatu, stylu řízení, komunikace ve firmě, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, odměňování, hrdinů a rituálů.

7.2.1 Formulace výzkumného přístupu

Během hledání nejvhodnějšího přístupu k průzkumu firemní kultury jsem se rozhodl pro případovou studii, poněvadž pro tento přístup zapadá do zamýšleného konceptu šetření.

Případová studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Základní výzkumnou otázkou je, jaké jsou charakteristiky daného případu nebo skupiny porovnávaných případů (Hendl, 2005, s. 104).

V tomto případě se konkrétně jedná o instrumentální typ případové studie. Výzkumník volí jev, pak vyhledá případ, který tento jev reprezentuje, a získané informace se porovnávají. Cílem je porozumět externím teoretickým

otázkám, případ se považuje za důležitý jako prostředek pro daný cíl (Hendl, 2005, s. 107).

7.2.2 Fáze výzkumu

Při výzkumu se budu držet jednotlivých fází, opírám se přitom o Hendla (2005, s. 41).

První fází je příprava, určí se oblast výzkumu, vymezí se výzkumný problém a formuluje se účel a strategie výzkumu.

Dále se vytváří plán, tj. vyberou se zkoumané objekty, určí se podrobnosti výzkumu, kdy a jak se bude konat, s kým budeme provádět rozhovory a pozorování a určí se metody výzkumu a hrubé časové rozmezí. Určení výzkumné otázky probíhá způsobem, že se zvolí nějaký jev, k němuž se bude výzkum vztahovat, zaměření se potom dále specifikuje určením účelu studie a pomocí výzkumných otázek.

Při fázi provedení studie nastává sběr dat a jejich analýza s cílem zodpovědět výzkumné otázky, držíme se plánu, ale měníme ho, pokud je to potřebné a možné a získaná data dáváme do kontextu.

Závěrečnou fází je zpracování zprávy o výsledcích výzkumu, kde se provádí organizace výsledků výzkumu. Tato závěrečná zpráva by podle Milese a Hubermana měla vysvětlit, čím se výzkum zabýval, informovat o historickém a sociálním kontextu, sdělit historii výzkumu, obsahovat základní data, formulovat závěry a popsat jejich význam (Hendl, 2005, s. 315).

7.2.3 Strategie analýzy dat

Při analýze dat se budu držet strategie, kterou formuloval Yin: „Opíráme se o teoretická tvrzení. Ta již od začátku usměřňovala celou studii a vedla i k položení specifických výzkumných otázek. Také odpovídala přehledu literatury nebo uvažovaným hypotézám. Výhodné je generování různých konkurujících teoretických vysvětlení a jejich vzájemná konfrontace prostřednictvím posuzovaných dat“ (Hendl, 2005, s. 234).

7.3 Realizace šetření

Firmu Proton jsem v rámci svého šetření navštívil celkem osmkrát. Z hlediska časových možností pracovníků byl čas strávený na půdě společnosti vždy okolo pěti hodin při každé návštěvě. Rozsah výzkumu je tedy zhruba čtyřicet hodin. Každý výzkumný den se skládal ze série rozhovorů a pozorování.

Rozhovory probíhaly v rozmezí od ledna 2011 do května 2011. Při první návštěvě podniku jsem se po poradě s vedoucí výroby rozhodl udělat rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků společnosti (výroba, logistika, vývoj, obchod, ekonomicko-personální oddělení, IT oddělení), jelikož jsem předpokládal, že o poměrech na svém oddělení budou mít největší přehled. Pro větší objektivitu jsem udělal rozhovor také s několika dělníky úseku výroby. V případě výroby to bylo poměrně obtížné, jelikož tito pracovníci jsou při běžném provozu velice vytížení. Držel jsem se jednotlivých tematických bloků, které jsem si určil jako stěžejní pro zodpovězení výzkumných otázek. Postupně se mi na základě charakteru odpovědí podařilo rozčlenit zaměstnance do dvou základních skupin, technicko-hospodářští pracovníci a pracovníci výroby, přičemž v úseku výroby je ještě početná subkultura agenturních ukrajinských pracovníků, kterou se mi kvůli jazykové bariéře nepodařilo prozkoumat.

Pozorování proběhlo také v období od ledna 2011 do května 2011. Pozorovány byly viditelné části kulturního spektra, tedy především artefakty (prostředí, technologické vybavení, jazyk) a způsoby jednání zaměstnanců.

Na základě zaznamenávání výsledků těchto metod a následné konfrontaci s teoretickou částí této práce jsem se pokusil analyzovat jednotlivé prvky firemní kultury, zařadit společnost z hlediska některých typologií a navrhnout některá doporučení na změny firemní kultury.

7.4 Analýza a interpretace informací

Pro interpretaci firemní kultury a jejich prvků je potřeba zmínit některé souvislosti vztahu mezi firmami Proton a Elektron. Po vzniku firmy Proton

jako samostatného podnikatelského subjektu firma získala jak větší míru svobody v rozhodování, tak i zodpovědnosti. Mateřská firma Elektron se stará o odběr jejích produktů, ale zároveň není na své dceřiné společnosti Proton nijak závislá, součástí její dodavatelské sítě jsou i dodavatelé, kteří ji dovedou plně zastoupit. Pro firmu Proton je její mateřská společnost majoritním odběratelem (až z 80 %), tudíž je pro ni jejich vzájemná obchodní spolupráce existenční záležitostí. Hlavní konkurent firmy Proton je paradoxně také jejich mateřská společnost Elektron. Celkově jsou vztahy mezi oběma firmami značně komplikované, ani někteří zaměstnanci firmy mi je nebyli schopni přesně vysvětlit.

Je třeba také zdůraznit, že z hlediska počtu zaměstnanců se jedná o malý podnik, tudíž zaměstnanci k sobě mají velice blízko, komunikují a setkávají se prakticky denně. Z toho plyne řada skutečností, které ovlivňují kulturu firmy.

Zaměstnanci firmy mají přehled o tom, jaké produkty nabízejí a kdo jsou klienti společnosti, ze 70 – 80 % je to jejich mateřská firma Elektron, zbytek tvoří zákazníci, které dokázala firma získat prostřednictvím obchodního oddělení a tu nejmenší část tvoří klienti nakupující zboží přes e-shop. Většina vrcholových zástupců firmy charakterizuje styl podnikání jako dynamický a agresivní, firma se snaží získávat nové zakázky a samozřejmě se snaží být lepší než konkurence. Vzhledem k tomu, že firma se zabývá především vývojem a výrobou produktů, tak pozornost všech členů společnosti se zaměřuje na výrobní proces. Práce ve výrobě je organizována více byrokraticky, kdežto technicko-hospodářští pracovníci vnímají organizaci práce jako neformální, je jim poskytována velká volnost v rozhodování, jelikož jsou v denním kontaktu s nejužším vedením a mají jeho plnou důvěru. Pracovníci se shodnou, že pro bezproblémový chod společnosti jsou zapotřebí kvalifikovaní (specializované pozice ve výrobě), schopní a motivovaní lidé, kteří budou ztotožnění s cíli společnosti. Dlouhodobé cíle nebo vize podniku jako celku však nikde nejsou jednoznačně definovány. Zaměstnanci jsou také přesvědčeni o tom, že je s nimi jednáno otevřeně a s důvěrou a jsou dodržovány principy fair-play.

Zaměstnanci se v práci cítí spokojeně, jen někteří jsou však skutečně na svou firmu hrdí (nejvyšší pozice). Všichni jsou přesvědčeni o tom, že firma vyrábí kvalitní výrobky a že se stále pracuje na tom, aby firma byla

konkurenceschopnější, především v oblasti vývoje a výroby se průběžně inovuje (nákup nových technologií). Vytváří se také nové pracovní postupy, které zvyšují efektivitu a snižují náklady (časová úspora, úspora materiálu). Celkově se manažeři snaží o neustálé zvyšování produktivity a to nejen v rámci pevně daných postupů, ale také neformálně, pozitivní motivací a přátelským přístupem k zaměstnancům. Jsou totiž přesvědčeni o důležitosti svých zaměstnanců a respektují jejich zájmy, což platí vzájemně. Samozřejmě se vyskytují i konflikty, ale ty jsou většinou rychle řešeny komunikací a následnou dohodou.

Lidé ve firmě si myslí, že mají dostatečnou odpovědnost a vědí, co od nich vedení očekává. Se zpětnou vazbou, která je jim poskytována za jejich výkon, jsou spokojeni. Od vedení cítí plnou podporu. Lidé mají pocit, že cíle jsou dobře formulovány (přestože krom výkonových norem nejsou jednoznačně definovány) a odměňování je nastaveno adekvátně. Systém postupu má svá omezení, o kterých se ještě zmíním. Atmosféra na pracovišti je uvolněná, na poradách jsou respektovány názory všech členů vedení, většinou se jedná o kompromis, přesto má ředitel společnosti hlavní slovo při finálním rozhodování.

Styl řízení ve výrobě je spíše direktivní, vyplývá z nutnosti přísného dodržování norem, jak z bezpečnostních tak ekonomických důvodů (náklady na materiál jsou vysoké). Naopak pro technicko-hospodářské pracovníky je uplatňován spíše liberální styl (vedení) a pracovníci mají možnost uplatnit svou kreativitu a přicházet s novými nápady, které se pak projednávají na poradách. Vedení společnosti je takovému přístupu nakloněno.

Komunikace ve firmě probíhá nejčastěji z očí do očí nebo e-mailem. Využívá se také interní telefonní linky. Informace vedení směrem ke svým zaměstnancům se šíří nejčastěji oficiální cestou. Řadoví pracovníci, vzhledem k faktu, že jsou spolu ve stálém kontaktu, si informace častěji vyměňují neformálně.

Vzdělávání ve společnosti probíhá v několika rovinách. Pracovníci výroby absolvují čtyřikrát do roka školení nezbytné pro výkon profese (souvisí s novými postupy, zaváděním nových technologií atd.), dvakrát v roce je to navíc speciální školení pro jednotlivé úseky. Jednou za dva roky se musí

všichni zaměstnanci účastnit školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.

Zaměstnanci výroby jsou si vědomi, že pokud budou svou práci dělat poctivě a kvalitně, mají možnost v rámci společnosti kariérně růst. To má však své meze, jelikož na řadu specializovaných funkcí, je potřeba kvalifikace, případně bezpečnostní prověrka, což představuje problém především pro nekvalifikované dělníky ve výrobě, kteří nejsou často ochotní se dále vzdělávat. U technicko-hospodářských pracovníků je kariérní růst omezen velikostí firmy, řada úseků je zastoupena pouze jednou osobou, tudíž pro některé zaměstnance není možné se v rámci jejich profese posunout v hierarchii výš.

Odměňování pracovníků ve výrobě je dané normou, čím víc práce udělají, tím více peněz si vydělají. Tento systém je pro pracovníky výroby motivující a podporuje jejich individuální výkon. Technicko-hospodářští pracovníci jsou ohodnoceni mzdou časovou a je rozdělena na základní mzdu a pohyblivou složku tvořící méně než 50% mzdy základní. Nefinanční odměňování není ve firmě příliš rozvinuté, zaměstnanci dostávají pouze poukazy na stravování. Jako problém mnozí vidí také absenci častějších pochval za dosažené výsledky ze strany vedení.

Hrdinou společnosti je jednoznačně její ředitel, který jde svým pracovníkům příkladem. O své zaměstnance má upřímný zájem a o dění ve firmě má přehled. Díky své erudovanosti a přirozené autoritě si vysloužil respekt svých zaměstnanců.

Pokud se objeví nějaké mýty či fámy, ředitel společnosti je uvádí na pravou míru jednou za dva měsíce, kdy společně hovoří se zaměstnanci o tom, co se stalo za uplynulé dva měsíce a co lze očekávat ve dvou měsících následujících. Jednou za rok se konají také formální mimopracovní setkání pracovníků společnosti. Podporováno je rovněž různá neformální mimopracovní setkání (restaurace, divadlo, sport).

Firma má přehledně zpracované webové stránky, součástí kterých je i e-shop, jehož prostřednictvím nabízí své produkty širší veřejnosti, společnost má samozřejmě i intranet pro vnitřní komunikaci. Technologické vybavení společnosti je na velmi vysoké úrovni (výrobní stroje, servery, pracovní stanice).

Normy v oblékání jsou ve společnosti velmi důležité. Ve výrobě je nezbytné nosit plášť a návleky. Pracovníci ve výrobě jsou navíc barevně odlišeni. Dělníci mají žlutý, kontrolní pracovníci červený a mistři šedý plášť. Všichni pracovníci výroby jsou povinni nosit štítky se jmény a zastávanou pozicí. Firma získala certifikát ČSN ISO 9001:2009, což pro ni znamená nutnost dodržovat směrnice dané normou.

7.5 Shrnutí a závěry

Z hlediska typologie Handyho a Harrisona kultura zkoumané organizace nejvíce odpovídá charakteristice kultury moci. Společnost je řízena z centra, ředitel firmy má rozhodující vliv na řízení společnosti a při rozhodování určuje konečný verdikt. Menší míra byrokracie, snadná komunikace a důvěra mezi pracovníky ve vedení podniku je účinná v situacích, kdy je třeba rychle reagovat. Jelikož se jedná o malou organizaci, tento pružný typ kultury se jeví jako velice efektivní.

Pokusíme-li se zkoumanou společnost zařadit mezi kulturní typy charakterizované Dealem a Kennedym, tak nejvíce odpovídá kultuře tvrdé práce. Míra rizika je zde malá (přísné kontroly a normy zajišťující kvalitu, relativně stabilní prostředí) a rychlost zpětné vazby (vzhledem k odezvě na výkon pracovníka) velká. Tento typ kultury je typický pro organizace zaměřené zejména na proces výroby. Nalezneme zde však i rysy kultury procesní jelikož vedení klade důraz na technickou dokonalost a detaily a pracovní schůze týkající se výrobního procesu bývají náročné. Společnost v nedávné době nakupovala nové technologie, které jsou velice nákladné, z tohoto pohledu bychom mohli nalézt i podobnosti s kulturou sázky na budoucnost. Jak bylo uvedeno, v každé společnosti nalezneme rysy různých typů kultur, záleží na situaci a úhlu pohledu.

Vzhledem k tématu mé práce jsem se nezabýval do detailu samotnými produkty a procesem výroby (chyběla mi potřebná kvalifikace, jelikož charakter technologie výroby a produktů je značně komplikovaný), ale zaměřil jsem se zejména na vztahy na pracovišti, celkovou atmosféru, způsoby jednání a další projevy kultury. Z mého pohledu se mnou bylo jednáno otevřeně a

s důvěrou a pracovníci mi byli ochotni věnovat svůj čas v rámci možností, za což jsem jim vděčný.

Pokud bych měl shrnout dle svého pohledu celkovou úroveň firemní kultury v organizaci, pozitiva určitě převažují (především oblast pracovních vztahů a komunikace). Přesto bych společnosti navrhnul změnit některé zaběhnuté principy řízení. Jako hlavní nedostatek vidím absenci jasně a srozumitelně formulované vize podniku. Doporučil bych vytvořit dokument, který by v několika základních bodech shrnul hlavní cíle organizace a umístil ho na viditelné místo, aby ho zaměstnanci měli stále na očích. Pozornost bych věnoval také nedostatečnému (z pohledu zaměstnanců) systému nepeněžitých odměn. Zejména formální uznání (pochvaly) za vykonanou práci a různé nepeněžní zaměstnanecké výhody mají pozitivní vliv na pracovní výkon. Poslední bod, který zmíním, se týká oblasti kariérního rozvoje pracovníků. Ten je omezen z především z důvodu velikosti firmy. Přesto dnes existuje řada metod, které rozvíjí tvořivý potenciál pracovníků a motivují k vyšším výkonům (obohacování práce, rozšiřování obsahu práce atd.).

Na závěr uvádím, že z důvodů nedostatku času, omezenosti zvolených metod a nezkušenosti s praxí sociálních výzkumů se mi nepodařilo dodržet objektivitu, tudíž výsledky a závěry tohoto šetření mohou být částečně zkreslené. Aby byly výsledky relevantní, bylo by třeba výzkum provádět dlouhodobě, kombinovat kvalitativní i kvantitativní přístupy a porovnávat získaná data s dalšími souběžně zkoumanými firmami.

8 Závěr

Firemní kultura je teoretický koncept, který vychází ze sociologického a antropologického pojetí kultury. Je jakýmsi „svorníkem“ spojujícím veškeré vztahové, informační a mocenské vazby mezi lidmi ve firmě a nástrojem řízení a rozvoje dílčích subsystémů (Tureckiová, 2004, s. 131). Na jednoznačné podobě tohoto konceptu se autoři zatím neshodli a zřejmě se tak ani nestane. Jeden pohled tvrdí, že kultura je něco, čím organizace je, nedá se žádným způsobem měnit nebo řídit. Druhý, častější směr nám říká, že o firemní kulturu je třeba pečovat, vytvářet její konkrétní podobu a v případě nutnosti ji i změnit.

Tato práce rozhodně není vyčerpávajícím výčtem všech aspektů firemní kultury, věnuje se pouze některým aktuálním problémům spjatých s tímto fenoménem. Abychom dosáhli žádoucí podoby firemní kultury, která bude ku prospěchu všem členům organizace, organizaci jako celku a dalším zainteresovaným subjektům, je třeba ji nejdříve poznat a pochopit její význam. K tomu slouží řada diagnostických nástrojů, které byly pro tento účel vyvinuty. Pokud toho organizace dosáhne, stojí před rozhodnutím, zda je pro ni současný stav výhodný nebo by bylo žádoucí ho změnit. Nutnost změny ovšem přichází často vinou různých okolností, se kterými organizace nepočítala a nebyla na ně dostatečně vybavena. Takových situací je lepší se vyvarovat nebo na ně být přinejmenším připraven. Dnešní globalizované tržní prostředí je velice proměnlivé a tempo se neustále zrychluje. Současně se zvyšují i nároky na organizační výkonnost. V právě probíhajícím období ekonomické recese to platí dvojnásob. Aby organizace přežila a byla dlouhodobě úspěšná, musí si soustavně a systematicky budovat a udržovat své konkurenční výhody. Vhodná firemní kultura sdílená všemi členy organizace představuje právě jeden z klíčových faktorů tohoto úspěchu.

Během zpracování této práce jsem měl možnost nahlédnout do běžného provozu výrobní organizace, pozorovat jednání a chování zaměstnanců a částečně do tohoto procesu i vstupovat. Tato zkušenost mě obohatila a věřím, že poznatky, které jsem získal a využil, budu moci uplatnit v oblasti praxe personálního řízení.

9 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. – Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 978-80-247-2177-4

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

BLÁHA, Jiří. MATECIUC, Aleš. KAŇÁKOVÁ Zdeňka. Personalistika pro malé a střední firmy, 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9

BROOKS, Ian. Firemní kultura. Brno: Computer press, 2003. ISBN 80-7226-763-9

ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-112-7

DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4

DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

GIDDENS, Anthony. Sociologie. 1. vyd. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

HOFSTEDE, Geert. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Universita Karlova Praha, Filosofická fakulta, 1999. ISBN 80-85899-72-8

LUKÁŠOVÁ, Růžena. NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie. Rozšířené a přepracované vydání. 2. přeprac. vyd. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9

PLACHETKA, Jiří. Velký slovník citátů a přísloví. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-1132-3

REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6

SCHEIN, Edgar. H. Organizational culture and leadership. 3rd ed. San Francisco (CA): Wiley, 2004. ISBN 0-7879-7597-4

SOUKUP, Václav. Přehled antropologických teorií kultury. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-328-5

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing 2004. ISBN 80-247-0405-6

VEBER, Jaromír & kol. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

WINES, William. HAMILTON, J. Journal of Business Ethics [online]. October 2009, Vol. 89, Issue 3, p. 433-447. Dostupné z WWW:

<[http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=05927c3e-e13b-41a5-808f-97ca861a089e%40sessionmgr15&vid=2&hid=17&bquery=\(the+power+of+stories\)&bdata=JmRiPWJ0aCZsYW5nPWZJnR5cGU9MCZaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d](http://web.ebscohost.com/ehost/results?sid=05927c3e-e13b-41a5-808f-97ca861a089e%40sessionmgr15&vid=2&hid=17&bquery=(the+power+of+stories)&bdata=JmRiPWJ0aCZsYW5nPWZJnR5cGU9MCZaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d)>